

Service-Beschreibung Projektportfolio-Management

Datum: 20.09.2001

Version: 1.0

Autor: Reza Moazezi

Inhaltsverzeichnis

1	Service-Beschreibung	4
1.1	Grundlagen	4
1.2	Vorgehensweise	4
1.2.1	Bestimmung der relevanten Priorisierungskriterien	5
1.2.2	Gewichtung der Priorisierungskriterien	6
1.2.3	Zusammentragen der Projektinformationen	7
1.2.4	Bewertung der Projektvorhaben	8
1.2.5	Diskussion der Projektportfolioergebnisse	11
1.2.6	Ableitung der Projektrangfolge	11
1.2.7	Ressourcenverfügbarkeitsuntersuchung und Ressourcenverteilung	12
1.2.8	Das Projektportfolio in der Durchführung	14
1.2.9	Aktualisierung des Projektportfolios	14
1.3	Zusammenfassende Bemerkung	15
1.4	Markt-Positionierung	15
2	Ergebnisse	15
3	Kundennutzen	16
4	Instrumente und Techniken	16
5	Verwandte Services	16
6	Verbundene Dokumente	17
7	Service-Experten	17
8	Referenz-Projekte	17

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Priorisierungskriterien.....	5
Abbildung 2: Matrix zur Gewichtungsfindung	6
Abbildung 3: Gewichtungsverteilung	6
Abbildung 4: Änderung der Gewichtung.....	7
Abbildung 5: Projektbewertungsprozess	8
Abbildung 6: Projektrangfolge nach Nutzenkriterium	9
Abbildung 7: Ergebnisse der Projektportfoliobewertung	9
Abbildung 8: Strategisches Projektportfolio.....	10
Abbildung 9: Diskussion des strategischen Projektportfolios	11
Abbildung 10: Ableitung der finalen Projektrangfolge	12
Abbildung 11: Ressourcenverfügbarkeitsuntersuchung	13
Abbildung 12: Ressourcenverteilung.....	14
Abbildung 13: Projektdynamik.....	14

1. Service-Beschreibung

1.1. Grundlagen

Im Bereich Projektportfolio-Management bieten wir bevorzugt unser Verfahren zur strategiekonformen Projektpriorisierung an.

In vielen Organisationen existieren mehr Projektvorhaben als Ressourcen, die zu ihrer Umsetzung benötigt werden. Darüber hinaus haben die meisten Projekte eine hohe Priorität, was dazu führt, dass viele Vorhaben begonnen werden, aber aufgrund fehlender tatsächlicher Priorisierung nur wenige zielführend abgeschlossen werden. Damit ist auch das Problem verbunden, dass bei neu hinzukommenden Projekten der Einfluss auf die Machbarkeit in der Regel nicht transparent ist. Fehlende Transparenz bei der Projektpriorisierung oder gar eine fehlende Projektpriorisierungsmethodik kann sich auch negativ auf die Mitarbeitermotivation auswirken, insbesondere dann, wenn die Projektbeteiligten nicht erkennen können, warum ein bestimmtes Projekt gegenüber einem anderen als wichtiger betrachtet wird.

Eine effiziente und effektive Projektpriorisierung im Sinne von Auswahl, Genehmigung bzw. Ablehnung der Projekte ist dabei nur dann möglich, wenn die Projektvorhaben informatorisch genügend aufbereitet werden, was häufig nicht der Realität entspricht.

Zum anderen existieren aus strategischer Perspektive häufig keine hinreichend konkreten Kriterien, um eine Bewertung von Projektvorhaben im Hinblick auf ihren Beitrag zur Umsetzung der Strategie vorzunehmen.

Fasst man diese Überlegungen zusammen, so wird ein transparentes Verfahren zur Bewertung der Projektvorhaben im Projektportfolio im Hinblick auf ihren „strategieorientierten Nutzenbeitrag“ und ihre „Machbarkeit“ benötigt.

Mittels des nachfolgend vorgestellten Verfahrens werden die anstehenden Projekte eines Unternehmens in den Dimensionen „strategischer Nutzen“ und „Dringlichkeit“ priorisiert. Auf dieser Basis können die verfügbaren Ressourcen auf die prioritären Projekte verteilt werden, wodurch die Risiken minimiert und die Erfolgchancen eines Projektportfolios erhöht werden.

1.2. Vorgehensweise

Das Priorisierungsverfahren, das wir im Rahmen unseres Services „Projektportfolio-Management“ bei unseren Mandanten implementieren, ist neunstufig aufgebaut:

1. Bestimmung der relevanten Priorisierungskriterien
2. Gewichtung der Priorisierungskriterien
3. Zusammentragen der Projektinformationen
4. Bewertung der Projektvorhaben
5. Diskussion der Projektportfolio-Ergebnisse
6. Ableitung der Projekttrangfolge
7. Ressourcenverfügbarkeitsuntersuchung und Verteilung der Ressourcen
8. Das Projektportfolio in der Durchführung
9. Aktualisierung des Projektportfolios

1.2.1 Bestimmung der relevanten Priorisierungskriterien

Die Formulierung unternehmensspezifischer **Priorisierungskriterien** bildet die Basis für eine strategieorientierte Nutzenbetrachtung der Projektvorhaben. Die Herausforderung liegt in der Ermittlung wesentlicher, aussagekräftiger Kernkriterien. Die Priorisierungskriterien, auch als „kritische strategische Erfolgsfaktoren“ bezeichnet, können aus den strategischen Unternehmenszielen abgeleitet werden.

Grundsätzlich sollten die Priorisierungskriterien in einem Workshop mit dem Vorstand bzw. der Geschäftsleitung und ggf. Bereichsleitern für eine bestimmte Periode (üblicherweise für ein Geschäftsjahr) determiniert werden. Severn unterstützt den Mandanten bei der Formulierung der Kriterien und moderiert den Workshop zur Kriterienfindung und deren Gewichtung. Die Teilnehmer dieses Workshops und des Verfahrens im Allgemeinen sind vorab zu determinieren. Bei der Formulierung der Kriterien ist sowohl auf ihre Strategierelevanz als auch auf ihre Vollständigkeit und weitgehende Unabhängigkeit zu achten. Die Anzahl der Kriterien sollte aus Praktikabilitätsgründen nicht zu hoch gewählt werden.

Aus unserer Beratungspraxis mit Finanzdienstleistern konnten folgende idealtypischen Priorisierungskriterien erarbeitet werden, die eine Basis für die unternehmensindividuelle Diskussion bilden (Abbildung 1).

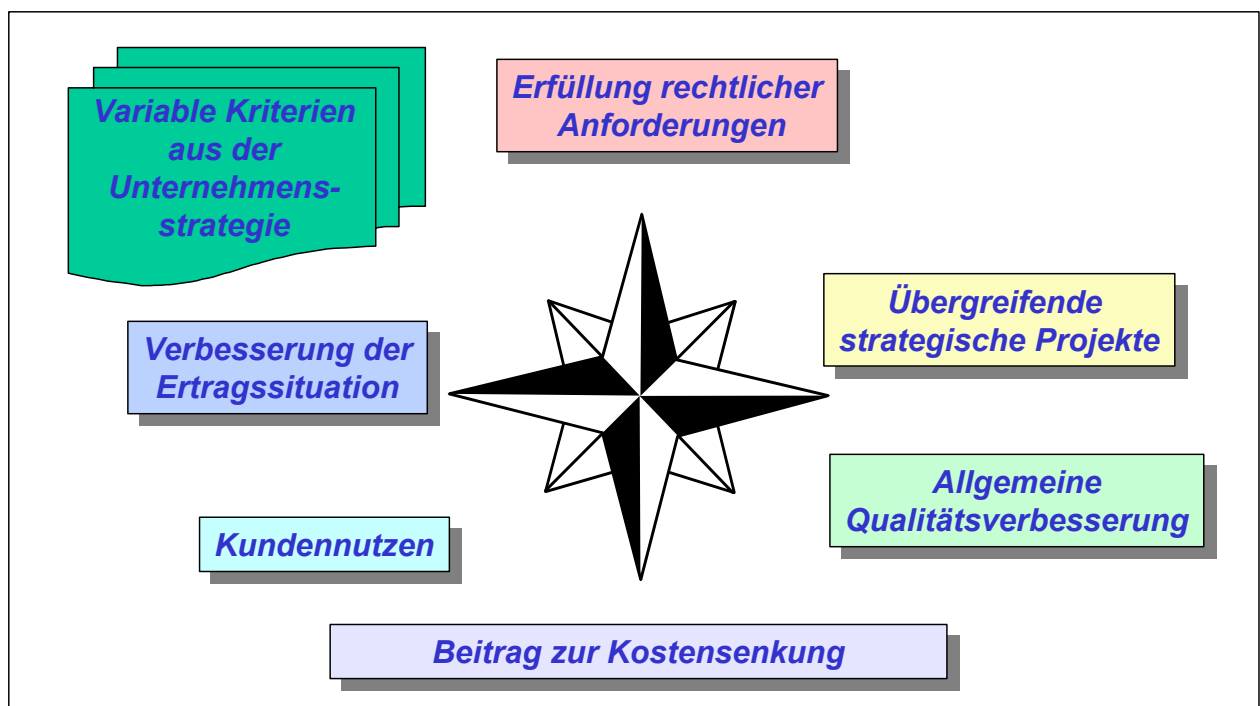


Abbildung 1: Priorisierungskriterien

1.2.2 Gewichtung der Priorisierungskriterien

Durch die Gewichtung der einzelnen Priorisierungskriterien wird der Bezug zur aktuellen Strategie hergestellt.

Eine Kriterienpräferenzmatrix kann zur Bestimmung der Gewichtungen verwendet werden (Abbildung 2).

Kriterium Präferenzen		Rechtliche Anforderungen	Unternehmensstrategie	Kunden-Nutzen	Kostensparnisse	Effizienzgewinne	Kriterium 6	Kriterium 7	Kriterium 8	Kriterium 9	Kriterium 10	Resultat	%
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
Rechtliche Anforderungen	a		a	a	a	a						4	40
Unternehmensstrategie	b			c	b	b						2	20
Kunden-Nutzen	c				c	c						3	30
Kostensparnisse	d					e						0	0
Effizienzgewinne	e											1	10
Kriterium 6	f											0	0
Kriterium 7	g											0	0
Kriterium 8	h											0	0
Kriterium 9	i											0	0
Kriterium 10	j											0	0
												10	100

Abbildung 2: Matrix zur Gewichtungsfindung

Dabei wird jedes Kriterium den anderen Kriterien in Paarvergleichen gegenüber gestellt und der „Sieger“ des jeweiligen Paarvergleichs in der Matrix gekennzeichnet. Die Anzahl der gewonnenen Paarvergleiche („Wins“) entscheidet über die individuelle Gewichtung des Kriteriums.

Im Ergebnis erhalten wir eine Gewichtungsverteilung auf die einzelnen Kriterien (Abbildung 3).

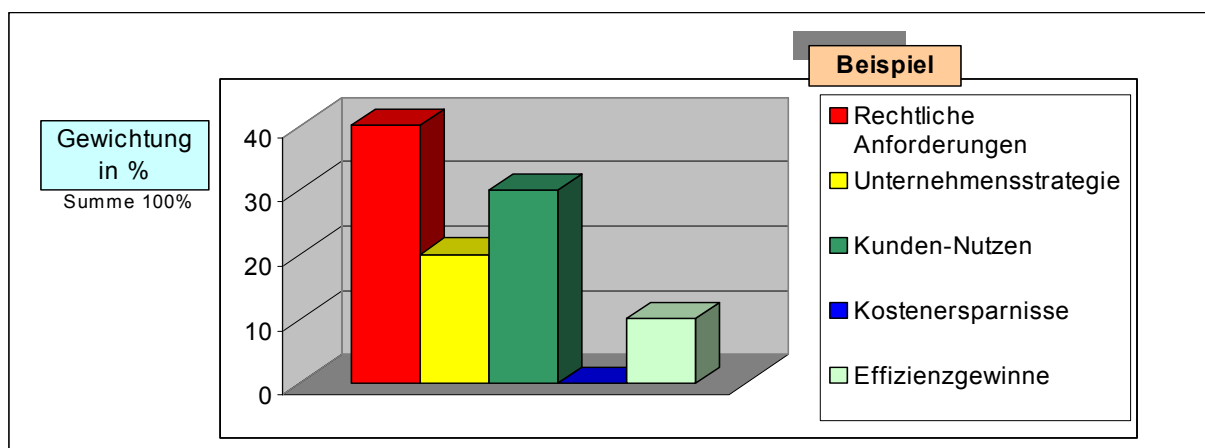


Abbildung 3: Gewichtungsverteilung

Die Dynamik der Strategie muss in den Priorisierungskriterien berücksichtigt werden. Daher sind die Gewichtungen der Kriterien entsprechend den Strategieänderungen anzupassen (Abbildung 4)

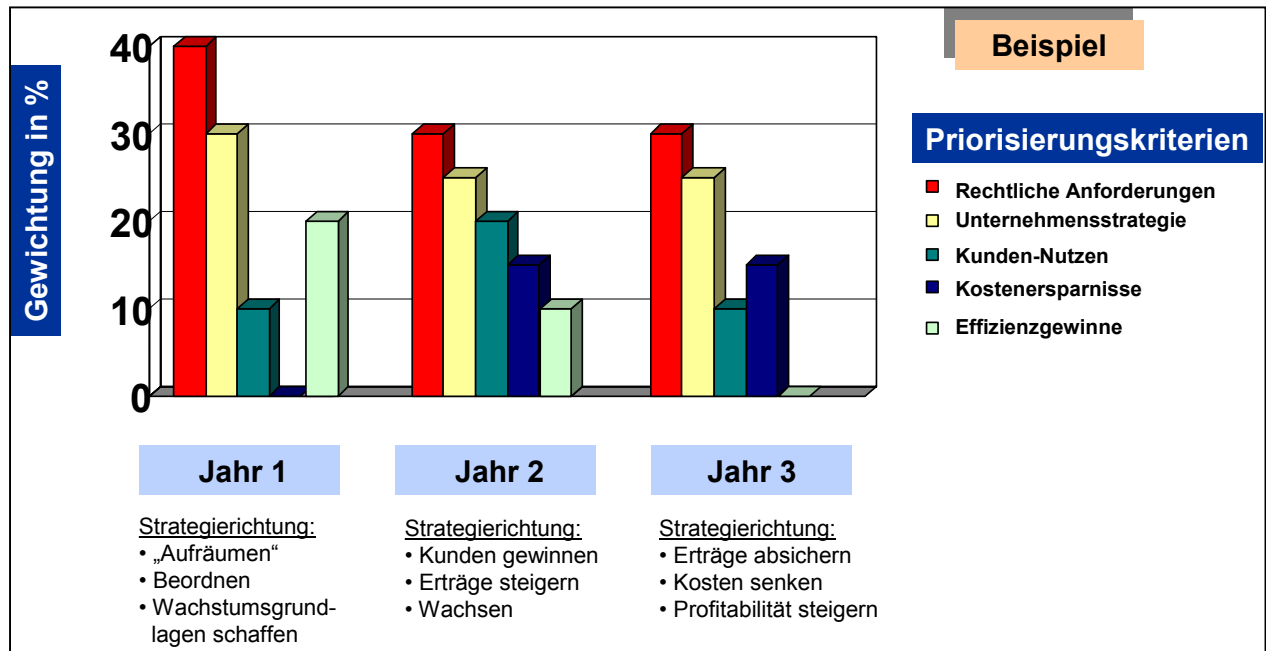


Abbildung 4: Änderung der Gewichtung

1.2.3 Zusammentragen der Projektinformationen

Nachdem die Gewichte für die Priorisierungskriterien ermittelt wurden, müssen die einzelnen Projekte im Hinblick auf ihren strategischen Nutzenbeitrag bewertet werden.

Dazu müssen die entsprechenden Projektverantwortlichen in „Project Definition Reports“ (PDR) alle relevanten Projektinformationen zusammentragen, wie z.B.:

- Ziel und Inhalt des Projektes
- Verbindliche zeitliche Restriktionen
- Projektnutzen (gemäß Priorisierungskriterien)
- Ressourcenanforderungen je Fachabteilung

Severn koordiniert und begleitet den Prozess der Informationssammlung und nimmt darüber hinaus folgende Qualitätssicherungsaufgaben wahr:

- Plausibilitätsprüfung der PDR
- Konsolidierung der Daten
- Vervollständigung der Informationen
- Sicherstellung einer zeitnahen Durchführung.

1.2.4 Bewertung der Projektvorhaben

Anhand der gesammelten Daten werden sämtliche Projektvorhaben durch den Vorstand sowie ggf. Bereichsleiter und weitere Projektverantwortliche bewertet. Als Vorlage werden standardisierte Bewertungsbögen verwendet.

Die nachfolgende Grafik stellt schematisch den Verlauf eines Bewertungsprozesses dar (Abbildung 5):

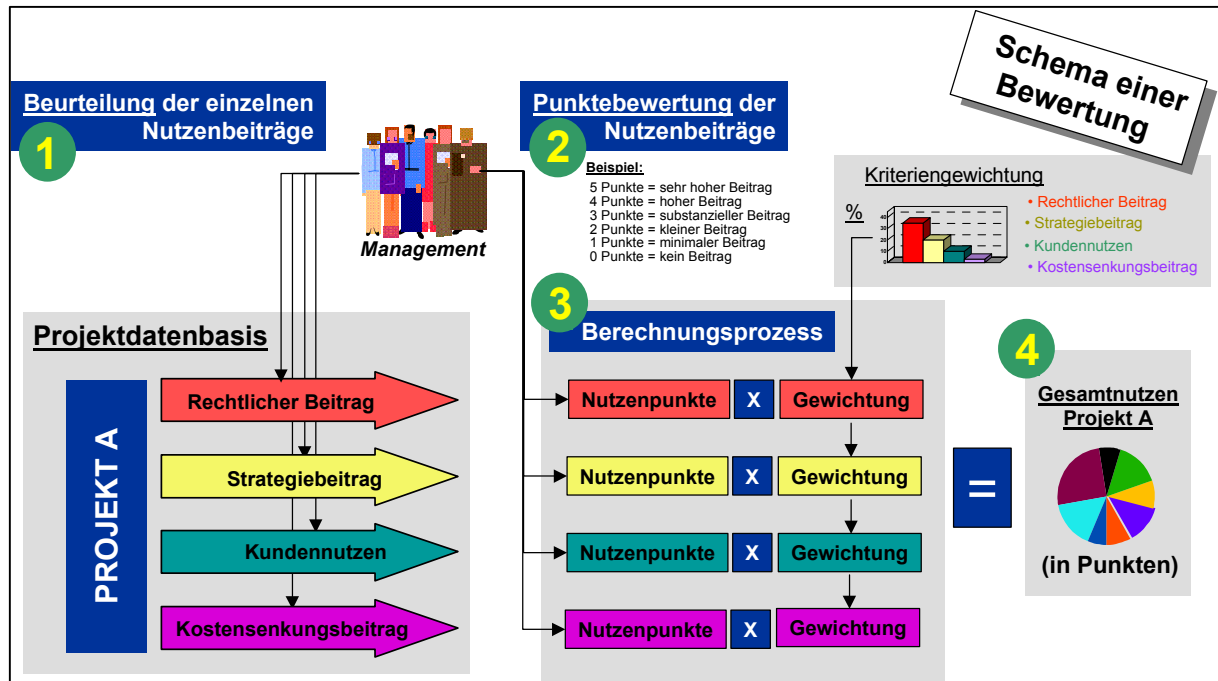


Abbildung 5: Projektbewertungsprozess

Nach erfolgter Bewertung aller Projekte entsteht eine nach strategischem Nutzen gestaffelte Projektrangfolge (Abbildung 6):

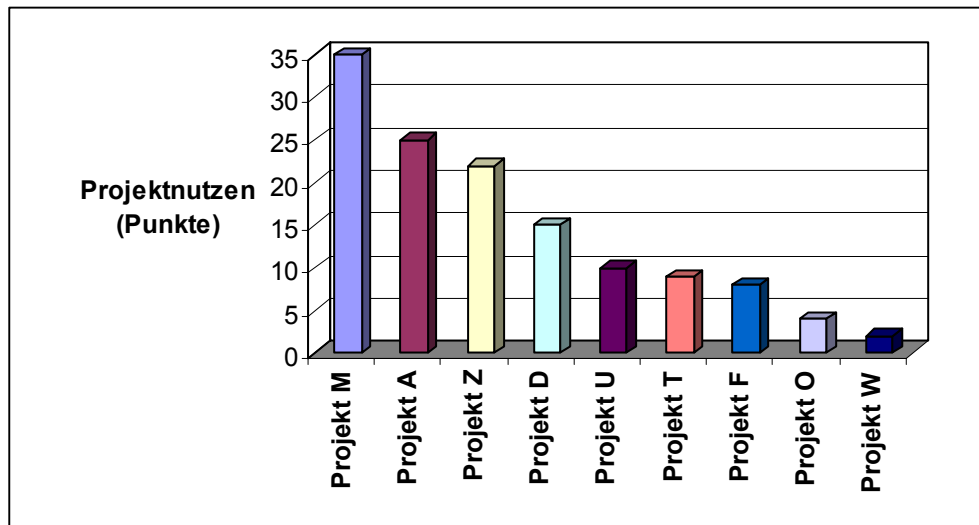


Abbildung 6: Projektrangfolge nach Nutzenkriterium

Aufgrund unterschiedlicher Sichtweisen der Bewerter können sich starke Abweichungen in den Beurteilungen ergeben. Daher wird das statistische Maß der Varianz^① herangezogen, das als Indikator für die Schwankungsbreite der Antworten dient und die Validität des berechneten Projektgesamtnutzens veranschaulicht. Bei geringer Varianz kann der errechnete Gesamtnutzen für weitere Priorisierungen übernommen werden. Ist die Varianz dagegen hoch, bedeutet dies, dass eventuell eine Neudiskussion über die extremen negativen bzw. positiven Punktbewertungen angestrebt werden sollte. Bei mittlerer Varianz muss einzelfallbezogen entschieden werden, ob eine erneute Befragung stattfinden soll (Abbildung 7).

No	Projekt	Bewertungen der einzelnen Abteilungen (Gesamtnutzen)					Varianz		Nutzen
		Abteilung 1	Abteilung 2	Abteilung 3	Abteilung 4	Abteilung 5	Varianz (%)	Varianz (Rang)	
1	Projekt A	9,00	9,00	8,00	8,00	10,00	10%	Gering	8,80
2	Projekt B	1,00	7,00	2,00	8,00	0,90	71%	Hoch	6,10
3	Projekt C	7,00	7,20	8,00	8,00	0,90	16%	Mittel	8,50
4	Projekt D	12,00	0,00	0,00	8,00	10,00	22%	Mittel	7,80
5	Projekt E	1,00	2,00	0,00	4,00	5,00	76%	Hoch	2,40
6	etc.								

Abbildung 7: Ergebnisse der Projektportfoliobewertung

Im obigen Beispiel wurde das Projekt A durch die einzelnen Geschäftsbereiche (Abteilungen) durchschnittlich mit 8,80 bewertet. Die Varianz liegt bei 10% und wird daher als gering eingestuft. In diesem Fall bedarf es keiner weiteren Maßnahmen. Bei Projekt B aber liegt die

^① Streuungsparameter einer Stichprobe um einen Mittelwert; entspricht dem durchschnittlichen Quadrat aller Abweichungen der Merkmalswerte vom Mittelwert.

Varianz bei 71%, was als zu hoch anzusehen ist. Für das Projekt B muss ein Konsens der Bewerter gefunden werden.

Severn begleitet den Mandanten in diesem Abschnitt der Bewertung als objektiver Moderator, um die Wirkung der Störfaktoren in Form von unterschiedlichen unternehmenspolitischen Interessen der Befragten zu mindern.

Die eindimensionale Betrachtung des Projektnutzens ist für die Ableitung des finalen, strategiekonformen Projektportfolios nicht hinreichend. Durch Hinzunahme der Dimension der Zeit wird die Dringlichkeit (Liefertermin) der im Projektportfolio befindlichen Projekte erkennbar (Abbildung 8).

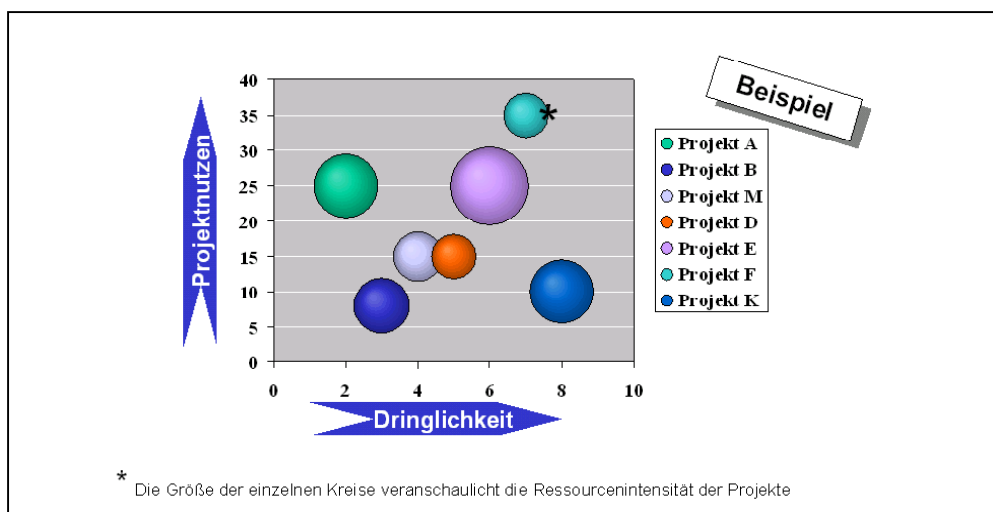


Abbildung 8: Strategisches Projektportfolio

Die Herausforderung im Hinblick auf die endgültige Projektpriorisierung liegt in der einzelfallbezogenen Abwägung zwischen der operativen Dringlichkeit und des definierten strategischen Nutzenbeitrags eines Projektes. Hierfür bietet die im nachfolgenden Abschnitt dargestellte Methodik eine sinnvolle Unterstützung.

1.2.5 Diskussion der Projektportfolioergebnisse

Die finale Rangreihe bildet dabei den bestmöglichen Kompromiss aus dem strategiebezogenen Nutzen und der operativen Dringlichkeit der Projekte ab (Abbildung 9).

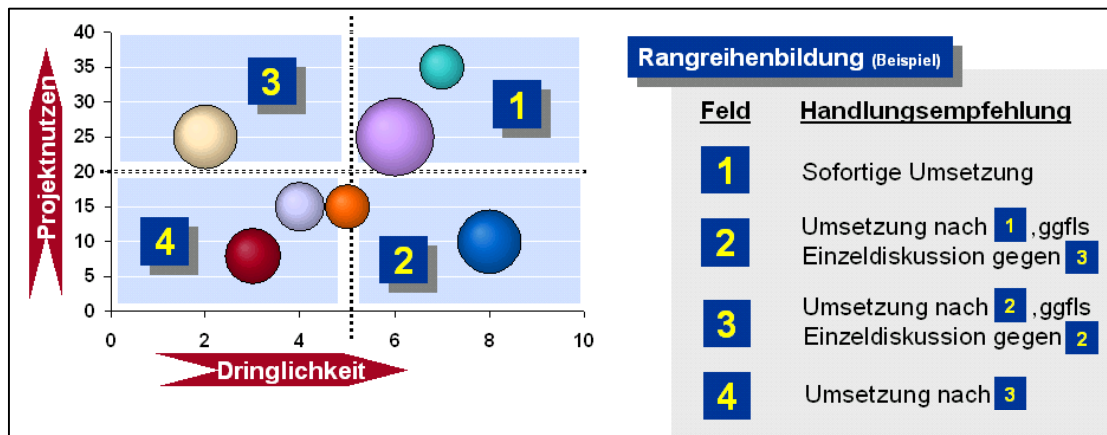


Abbildung 9: Diskussion des strategischen Projektportfolios

Die unterschiedliche Größe der durch die Kreise abgebildeten Projekte signalisiert die Ressourcenintensität – je größer der Kreis, desto mehr Ressourcen werden für das Projekt benötigt.

Als Verfahren wird hier die aus der Portfoliotheorie abgeleitete Anwendung von Normstrategien empfohlen, um eine Vereinfachung der Entscheidungssituation zu erreichen.

- Projekte im Portfoliosegment „1“ werden als „**Star-Projekte**“ bezeichnet, deren Umsetzung sowohl unter strategischen wie auch unter zeitlichen Aspekten den höchsten Gesamtnutzenbeitrag verspricht. Diese Projekte werden zuerst durchgeführt.
- Ähnlich transparent verhalten sich die Projekte im Portfoliosegment „4“, welche als „**Poor-Dog-Projekten**“ bezeichnet werden, da Ihre Umsetzung weder einen signifikanten strategischen Nutzenbeitrag stiftet, noch operativ dringlich erscheint. Sie erhalten somit die geringste Priorität innerhalb der Projektlandschaft.
- Schwieriger wird die Diskussion bzgl. der Segmente „2“ und „3“. In Segment „2“ sind „**Taktische Projekte**“ angesiedelt, welche zwar nur einen geringen strategischen Nutzen stiften, jedoch eine hohe Dringlichkeitsstufe haben. Ihre Priorität ist im Einzelfall gegen die Projekte aus dem Feld „3“ abzuwägen, welches die „**Strategie-Projekte**“ beinhaltet, die über einen hohen strategischen Nutzenbeitrag ohne größere operative Dringlichkeit verfügen.

1.2.6 Ableitung der Projektrangfolge

In dieser Phase erfolgt eine Rangzuordnung der Projekte. Somit erhalten zunächst die „Star Projekte“ die höheren Rangzuordnungen. Anschließend werden die Projekte in die Segmente „Taktische Projekte“ und „Strategische Projekte“ eingestuft. Zuletzt wird die mögliche Streichung von „Poor-Dog-Projekten“ aufgrund der niedrigen Priorität entschieden, um die Ressourcen auf höher priorisierte Projekte zu allokalieren.

Als Hilfsmittel für eine differenziertere Diskussion einzelner Projekte werden Portfoliodiagramme nicht nur für den Gesamtstrategienutzen und die Dringlichkeit generiert, sondern auch für jedes einzelne Priorisierungskriterium (z.B. Erfüllung rechtlicher Anforderungen).

Severn unterstützt die Prozesse der Entscheidungsfindung und Ableitung der Projektrangfolge durch Aufbereitung der entscheidungsrelevanten Informationen und Moderation der Workshops und Diskussionen.

Die resultierende, finale Projektrangfolge verdeutlicht, in welcher Reihenfolge die Projekte durchgeführt werden und demnach, in welcher Rangfolge sie mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen besetzt werden (Abbildung 10).

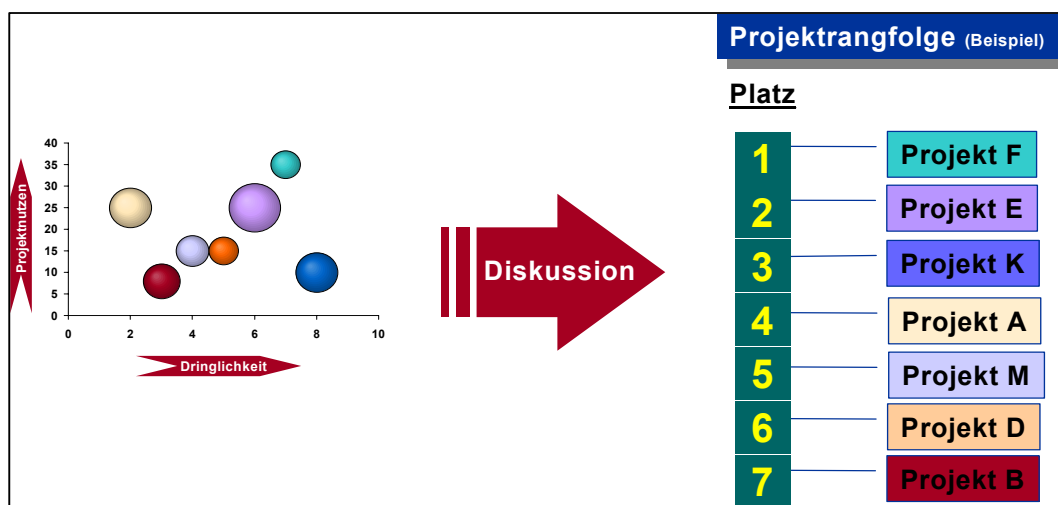


Abbildung 10: Ableitung der finalen Projektrangfolge

1.2.7 Ressourcenverfügbarkeitsuntersuchung und Ressourcenverteilung

Im letzten Schritt werden die verfügbaren Ressourcen den benötigten Ressourcen pro Projekt gegenübergestellt.

Diese Ressourcenzuordnung dient der Ermittlung von kritischen Ressourcenengpässen. Es erfolgt ein Abgleich der als verfügbar gemeldeten Abteilungsressourcen mit den je Projekt ermittelten Ressourcenanforderungen. Dabei verwenden wir ein eigenentwickeltes MS-Excel-Tool.

Die Ressourcen werden entsprechend der priorisierten Projekten zugeordnet. Werden mehr Ressourcen angefordert als verfügbar sind, liegt ein Ressourcendefizit pro Projekt und pro Abteilung vor („kritischer Ressourcenengpass“).

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht, wie Ressourcenverfügbarkeit und die Ressourcenverteilung toolunterstützt analysiert werden können (Abbildung 11).

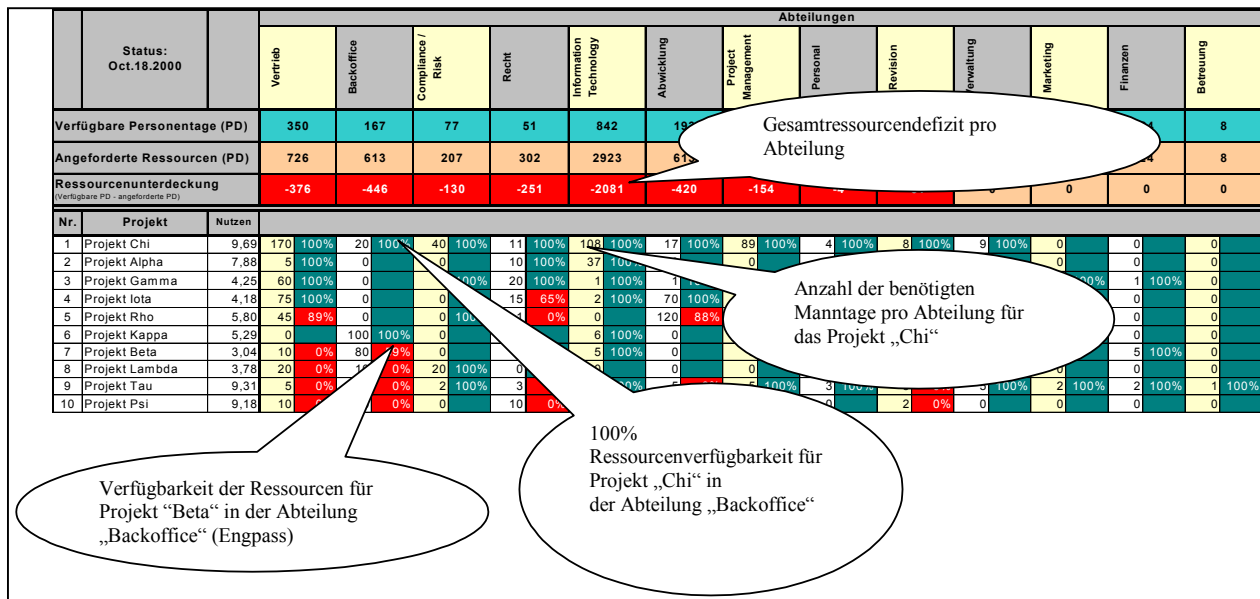


Abbildung 11: Ressourcenverfügbarkeitsuntersuchung

Im oben dargestellten Fall wurde einem Projekt Rho der Rang 5 zugeteilt. Das Projekt benötigt einen Beitrag von 45 Personentagen (PD) der Abteilung „Vertrieb“. Insgesamt verfügt diese Abteilung über 350 PD, von denen 310 PD bereits an die ersten vier Projekte (Chi, Alpha, Gamma und Iota) vergeben sind. Somit verbleiben in dieser Abteilung 40 PD für die Durchführung des Vorhabens, woraus sich eine Machbarkeit von 89% ergibt. Analog wird auch in den anderen Abteilungen die Machbarkeit prozentual angezeigt. Falls in einer Abteilung die Ressourcen erschöpft sind, wird 0% angezeigt (z.B. Projekt Rho, Abt. Recht).

Die Projekte werden entsprechend ihrer ermittelten Priorität bis zur verfügbaren Kapazitätsgrenze verbindlich eingeplant und die Ressourcen gemäß der Position in der Projektrangreihe auf die einzelnen Projekte verteilt. Wird die Kapazitätsgrenze erreicht, ergibt sich ein Ressourcendefizit pro Projekt und pro Abteilung (Abbildung 12).

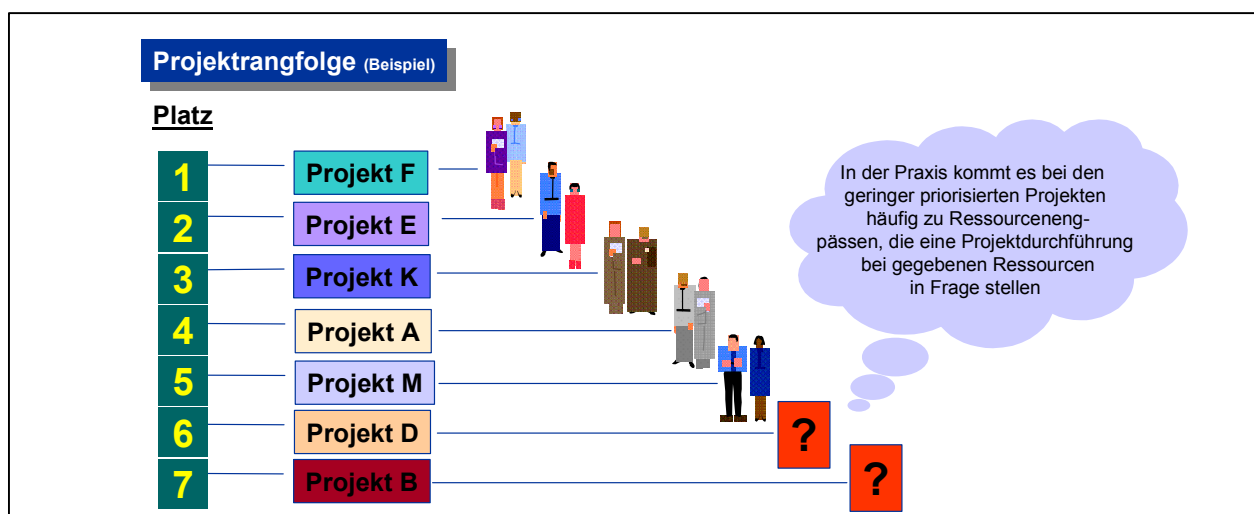


Abbildung 12: Ressourcenverteilung

1.2.8 Das Projektportfolio in der Durchführung

Die Durchführung der priorisierten Projekte sollte im Rahmen eines Projektportfolio-Managements durch ein pragmatisches Projektcontrolling gesteuert werden, um die Einhaltung der Projektpriorisierung zugrundeliegenden Planungsparameter zu überwachen und Abweichungen rechtzeitig korrigieren zu können. Dies umfasst im wesentlichen die realistische Einschätzung und Fortschreibung des geplanten Projektaufwands je Projekt in den einzelnen Fachabteilungen sowie die Zuteilung der verfügbaren Ressourcen für die Projektarbeit in den einzelnen Fachabteilungen.

Zur Sicherstellung einer entsprechenden Projektsteuerung empfiehlt Severn, für jedes Projekt mindestens folgende Basiskomponenten eines Projektmanagementsystems einzuführen:

- Projektbezogener Lenkungsausschuss
- Führung eines Projektplans inklusive Ressourcenplan
- Regelmäßiges Projektreporting mit Kennzahlen

1.2.9 Aktualisierung des Projektportfolios

In einem dynamischen Umfeld unterliegen sowohl die strategischen Parameter als auch die unternehmensinternen Ressourcen einer ständigen Veränderung. Aus diesem Grund ist es zwingend notwendig, das Projektportfolio in definierten Zyklen auf Aktualität zu überprüfen und ggf. anzupassen. Dies betrifft die regelmäßige Fortschreibung der Ressourcen, die Identifikation neuer Projekte und die Berücksichtigung abgeschlossener Projekte (Abbildung 13). In der Praxis hat sich eine in vierteljährlichen Abständen durchgeführte Überprüfung des Projektportfolios bewährt.

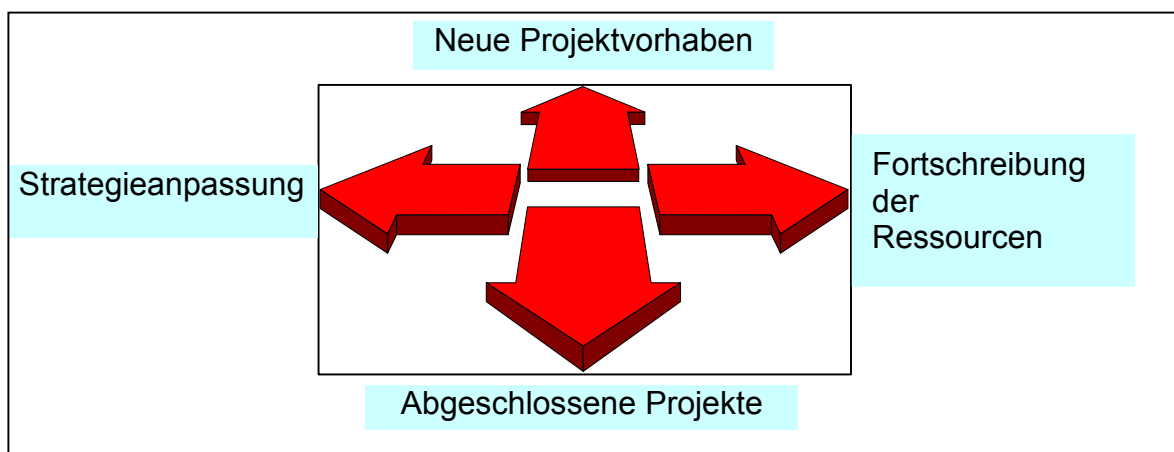


Abbildung 13: Projektdynamik

Für die Betreuung und Fortschreibung des Projektportfolios sollte eine feste Verantwortlichkeit in der Organisation geschaffen werden (z.B. zentrales Project Office, Vorstandssekretariat o.ä.)

1.3. Zusammenfassende Bemerkung

Das hier vorgestellte Verfahren zur Strategieplanung und Projektpriorisierung stellt einen umfassenden und zugleich doch sehr praxisorientierten Ansatz für das proaktive und strategieorientierte Management der Projektlandschaft eines Unternehmens dar. Als Zeitraum für eine Implementierung sollten, in Abhängigkeit der Größe des Unternehmens und der Komplexität des Projektportfolios, zwei bis drei Monate veranschlagt werden.

Beispiel

Bei einem Mandanten wurde die Projektlandschaft aufgrund der neuen strategieorientierten Transparenz durch das Management teilweise erheblich reorganisiert. In diesem Fall wurde beispielsweise das Projektportfolio von 70 zunächst auf 40 und anschließend auf zehn Projekte reduziert, was der betreffenden Organisation zu signifikanten Kostensenkungspotentialen verholfen hat.

Im Ergebnis zeigt sich, dass aufgrund der gestiegenen Transparenz und der nun klaren betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge zwischen einem konkreten Projekt und der Unternehmensstrategie, die bereichsübergreifende Durchführung der priorisierten Projekte deutlich reibungsloser vonstatten geht, als vor der Priorisierung.

1.4. Markt-Positionierung

Auf Basis umfangreicher praktischer Erfahrungen kann Severn den Projektpriorisierungsprozess durch folgende Leistungen unterstützen:

- Bestandsaufnahme und Bewertung bereits bestehender Verfahren
- Unternehmensindividuelle Einführung eines Projektpriorisierungsprozesses
- Moderation von Workshops im Bereich der Kriteriendefinition und Projektbewertung
- Bereitstellung praxiserprobter Instrumente und Auswertungstools
- Unterstützung von Management und Fachabteilung bei der Erarbeitung der Priorisierungs(teil)-ergebnisse
- Unterstützung des Mandanten bei der professionellen Strukturierung der priorisierten Projekte
- Direkte Unterstützung bei der Durchführung der Projekte
- Unterstützung bei der regelmässigen Aktualisierung des Projektportfolios

2. Ergebnisse

- Strategiekonforme und gewichtete Priorisierungskriterien
- Priorisiertes Projektportfolio
- Überblick der Ressourcensituation des Unternehmens
- Genaues Bild über Aufwandssituation und Zeitplanung der Projekte

3. Kundennutzen

Die wesentlichen Nutzen für den Mandanten sind:

- Konzentration auf Projekte mit hoher Priorität
- Signifikante Kosteneinsparungen durch Verzicht auf strategisch irrelevante Projekte
- Steigerung der Profitabilität des Unternehmens
- Effektive Kontrolle der Projektkosten durch Priorisierungsverfahren mit integralem Analyse- und Auswertungstool
- Genauer Überblick über den Status, den Ressourcenbedarf und -verbrauch sowie die Termine der Projekte
- Verdeutlichung des objektiven Nutzenbeitrags und der Dringlichkeit aktueller und geplanter Projekte

4. Instrumente und Techniken

Zur Berechnung und Visualisierung der Projektpriorisierung werden „MS Excel-Charts“ verwendet.

Die wesentlichen Instrumente der Priorisierung sind:

Instrument	Beschreibung
Priorisierung_Sheet_V010910.XLS	Diese Datei bildet das Kernstück und die Datenbasis der Toolunterstützung des Priorisierungsverfahrens. Hier werden die wesentlichen Projektdaten aus den PDR's erfasst (Eigenschaften, Umfang, Ziele, Liefertermine, Ressourcen,...). Automatisierte Tabellen ermöglichen zudem die Erstellung der wesentlichen Daten zur Bewertung, graphischen Darstellung und Rangfolgezuordnung der Projekte. Auch die Machbarkeit der Projekte wird hierdurch verdeutlicht. (s. Dokumentationshandbuch)
Priorisierung_Graph.xls	Dient der graphischen Darstellung der Projekte.

5. Verwandte Services

- Entwicklung und Einführung einer Projektmanagement-Methodik

6. Verbundene Dokumente

Die wesentlichen Dateien für die Priorisierung sind:

Dokumentname	Beschreibung
PDS_Template_Leer.doc	Template zur Erfassung der wesentlichen Projektmerkmale
Priorisierung_Vorhandene_Kapazitäten.xlt	Template zur Ermittlung der verfügbaren Projektkapazitäten
Priorisierung_Evaluierung_Template.xls	Template zur Bewertung neuer Projekte
Dokumentation_priorisierung_20010830.doc	Dokumentationshandbuch für die Priorisierungsdatei

7. Service-Experten

Deutschland

Christian Moerler
Reza Moazezi
Jörg Uwer

8. Referenz-Projekte

Deutschland

Mandant	Ort	Engagement Manager
State Street Bank	München	Christian Moerler